



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

ANA CAROLINA ROSIGNOLI DE SOUZA PEREIRA
RA: 21163515

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo com jovens gestores em organizações do mercado de Brasília

Brasília – DF
2015

ANA CAROLINA ROSIGNOLI DE SOUZA PEREIRA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo com jovens gestores em organizações do mercado de Brasília

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/FATECS) como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de empresas.

Orientadora: Prof. Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília – DF
2015

ANA CAROLINA ROSIGNOLI DE SOUZA PEREIRA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo com jovens gestores em organizações do mercado de Brasília

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/FATECS) como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de empresas.

Orientadora: Prof. Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, ____ de _____ de 2015

Banca Examinadora

Prof.
Orientadora

Professor(a)
Examinador

Professor(a)
Examinador

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo com jovens gestores em organizações do mercado de Brasília

Ana Carolina Rosignoli de Souza Pereira¹

RESUMO: A ocupação de gestores jovens em cargos de liderança nas organizações é uma tendência crescente, uma vez que a geração atual investe parte significativa do seu tempo e esforços no desenvolvimento de suas carreiras. Dessa forma, o desenvolvimento de competências gerenciais se faz necessário para que estes gestores atinjam os objetivos e metas organizacionais de suas empresas. Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais competências gerenciais propostas pelo autor Robert Quinn, em seu livro “Competências gerenciais: princípios e aplicações”, os gestores da faixa etária de 22 a 27 anos desenvolvem nos seus processos de gestão. As competências apresentadas pelo autor são de diretor, produtor, coordenador, monitor, facilitador, mentor, inovador e negociador. Para tal, foi realizada uma pesquisa com quatro gestores na referida faixa etária, por meio de aplicação de entrevista e análise de conteúdo. Constatou-se que as competências gerenciais propostas são desenvolvidas por todos os líderes gestores em momentos específicos de sua gestão.

Palavras-chaves: competências gerenciais; liderança; modelos de gestão.

¹ Bacharelanda do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade entre as organizações e a busca por diferenciação no mercado fazem com que as empresas busquem alternativas que configurem uma vantagem competitiva entre seus concorrentes. Porém, antes que as empresas se consolidem no mercado, é necessário que seus processos de gestão sejam bem definidos, que funcionem em sinergia e com a premissa da qualidade. Dessa forma, as organizações contam com o suporte do líder a fim de garantir que esses processos funcionem com a máxima eficácia e eficiência. Segundo Marques (2012), liderança é essencial para aqueles que têm o objetivo de assumir cargos de gestão, pois desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento das equipes e da organização como um todo.

Muitos são os estudos que buscam uma definição concreta de liderança e o que forma um líder, porém, ainda hoje não existe um fator comum a todos eles. O que se sabe é que, independente do tipo de organização em que atuavam, todos possuíam características e competências gerenciais que faziam com que estas posições lhes fossem atribuídas.

Dentro das organizações, essas competências devem ser desenvolvidas garantindo ao líder domínio dos processos da empresa, sua interação com o ambiente externo e interno, o conhecimento e desenvolvimento de seus colaboradores e a inovação nos momentos de visão e solução de questões relevantes. Nesse sentido, o autor Robert Quinn apresenta, em seu livro “Competências gerenciais: princípios e aplicações”, algumas competências que devem ser desenvolvidas por todos os líderes em seu exercício de gestão e liderança, a fim de alcançarem melhores resultados para as organizações. Portanto, essa será a teoria base do presente estudo.

Levando em consideração a relevância do estudo do tema liderança e competências gerenciais, esta pesquisa justifica-se socialmente como forma de demonstrar a importância do papel do líder nas organizações e garantir que suas competências sejam estimuladas nas pessoas desde o princípio de sua formação. Academicamente, o estudo demonstra a importância da busca de programas de preparação de líderes que possuam características positivas por conta das

organizações. Do ponto de vista científico, o estudo serve de conteúdo para futuras discussões e pesquisas sobre do tema.

Dessa forma, a pesquisa tem por objetivo responder o seguinte problema: Quais as competências gerenciais desenvolvidas pelos líderes na faixa etária de 22 a 27 anos? Seguindo esse contexto, o objetivo geral da pesquisa será analisar, com base na teoria de Robert Quinn, as competências gerenciais que os líderes na faixa etária de 22 a 27 anos desenvolvem. O objetivo geral será dividido em quatro objetivos específicos: Analisar as competências de diretor e produtor, analisar as competências de coordenador e monitor, analisar as competências de facilitador e mentor, e analisar as competências de inovador e negociador.

Para que os objetivos apresentados sejam cumpridos, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva e de caráter qualitativo com gestores na citada faixa etária, com aplicação de entrevista aberta e análise de conteúdo de Laurence Bardin (2004).

A estrutura do trabalho está dividida em cinco capítulos, que buscaram a revisão bibliográfica sobre os temas liderança e competências gerenciais, em seguida, apresenta-se o método e a coleta de dados sobre a pesquisa, seguido da análise das respostas e da comparação com a teoria, e por fim, as considerações finais do trabalho.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Liderança

O papel do líder é essencial dentro de toda organização voltada para o desenvolvimento e a obtenção de resultados positivos. Para Robbins (2010, p. 359), pode-se definir liderança como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Dessa forma, o líder tem o papel direcionador, articulador e motivador para com os membros da organização. Porém, ao longo dos anos de pesquisa acadêmica, pode-se observar que não existe um consenso sobre a definição de liderança, pois esta pode ser considerada, segundo Bergamini (1994), um dom mágico relativo à atração que certas pessoas exercem sobre outras, ao mesmo tempo em que pode ser desenvolvida e aprendida.

É comum também que a figura do líder seja muitas vezes confundida com a figura do administrador, e vice-versa. Segundo Robbins (2010), uma boa administração tem a ver com o estabelecimento de normas e planos formais, com projeções rígidas e controle de resultados. A liderança, por sua vez, pode ser considerada como o gerenciamento das mudanças dentro da organização, em que o líder tem uma visão de futuro, engajando pessoas e incentivando-as a superar os obstáculos para o alcance dessa visão. Assim, é necessário que as organizações saibam relacionar essas duas variáveis com o objetivo de alcançar o máximo de eficácia.

É importante resaltar que, apesar de todas as organizações terem líderes, nem todos são iguais. Isso acontece porque estes têm diferentes personalidades, formas de atuar, equipes, níveis de formação etc. Por esse motivo, surgiram diversas teorias sobre a liderança, algumas com enfoques mais conservadores, outras, mais contemporâneos.

Contudo, o processo de liderança sofre influências do contexto em que a organização está inserida, tendo de se adaptar às constantes mudanças do ambiente externo, investir na qualidade e satisfação de clientes, antecipar-se às situações de conflito e, ao mesmo tempo, investir no desenvolvimento interno da empresa. Para tal, é necessário que o líder desenvolva competências intrínsecas que servem de suporte para a gestão de equipes, dos processos e da organização como um todo.

2.2 Modelos de gestão e competências gerenciais

Com a crescente velocidade e competitividade, as organizações perceberam que a capacitação de funcionários é uma estratégia dentro do processo de diferenciação e destaque. Surge então a necessidade de investir no desenvolvimento de competências gerenciais individuais e, conseqüentemente, o desenvolvimento da própria empresa, pois segundo Fleury e Fleury (2001), a empresa pode ser entendida como um portfólio de competências individuais.

O conceito de competência pode ser apresentado como a capacidade de um indivíduo de realizar determinada tarefa. Porém, num âmbito organizacional, o termo competência deve ter um sentido mais abrangente, enfocando não somente a

capacidade de realizar tarefas, mas de perceber as mudanças do ambiente e ter iniciativa. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 19): “A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”.

Dessa forma, a necessidade de desenvolvimento por parte das organizações fez com que Robert Quinn identificasse competências intrínsecas necessárias a todo gestor e líder, divididas em oito características relativas a quatro modelos de gestão diferentes.

Os modelos de gestão são: o das Metas Racionais, dos Processos Internos, das Relações Humanas e dos Sistemas Abertos. Esses modelos, ainda que tragam perspectivas situacionais, relacionam-se entre si para o alcance do objetivo organizacional.

Dentro de cada esfera comportamental desses modelos, o líder precisa das seguintes competências: Produtor, Diretor, Mentor, Facilitador, Inovador, Negociador, Monitor e Coordenador. Essas competências servem de suporte para que o processo de gestão, dentro de um ambiente incerto e altamente mutável, possa ser realizado de maneira que garanta a maior eficácia e eficiência para a organização.

2.2.1 Modelo das metas racionais e dos processos internos

A emergência dos dois modelos se deu nos primeiros 25 anos do século XX, por ser uma fase de crescimento e progresso entre as empresas. Nessa época, era possível encontrar abundância de recursos e mão de obra barata. Além disso, o mercado funcionava livremente sem interferências desnecessárias. No mesmo período, a descoberta do petróleo acarretou em desenvolvimento de tecnologia, inovação e avanços na indústria e na agricultura. Naquele momento, o nível educacional e financeiro dos trabalhadores era mínimo e não havia movimentos sindicalistas e governamentais que lhes garantissem segurança. Foi então que Henry Ford implantou sua visão de transporte para a maioria e Frederick Taylor introduziu seu método de racionalização do trabalho. Segundo Quinn (2003), foi nesse contexto histórico que os dois modelos de gestão emergiram.

O primeiro modelo, o das metas racionais, é caracterizado pelas variáveis de lucro e produtividade. Para Quinn (2003, p. 4): “A premissa básica concernente aos meios e fins dessa abordagem é a crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos”. Dessa forma, as organizações baseavam suas tomadas de decisão em relação ao seu retorno financeiro, mesmo que fosse necessário desligar funcionários de muitos anos por uma queda de produtividade. Nessa fase, a função dos gestores era de foco na direção decisiva e na produção.

O segundo modelo, o dos processos internos, surgiu de maneira a complementar o modelo das metas racionais, com a ideia de que a padronização garantiria estabilidade para a organização. Os processos internos são bem definidos, as decisões são tomadas baseadas nas regras e o modelo organizacional é altamente hierárquico. Quinn (2003, p. 4) afirma que “neste modelo, o valor último é a eficiência do fluxo de trabalho e a função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e coordenador confiável.”.

2.2.2 O modelo das relações humanas

A crise de 1929 e a Segunda Guerra Mundial foram os dois eventos protagonistas do surgimento desse modelo de gestão. Nessa época, a economia passa por momentos negativos e positivos, resultando novamente em uma fase de desenvolvimento tecnológico. Naquele momento, as organizações começavam a entender que os modelos de gestão de metas racionais e processos internos não eram totalmente apropriados para a gestão de suas empresas, pois o surgimento de sindicatos e o aumento de poder aquisitivo dos trabalhadores traziam uma fase de rejeição ao trabalho exacerbado nas indústrias. Foi possível perceber então que a possibilidade de relacionamentos informais, desde que bem administrados, construiriam estratégias valiosas para a gestão. (QUINN, 2003)

Foi nesse contexto que o modelo das relações humanas surgiu, trazendo uma ideia de que o envolvimento por meio de equipes, tanto no relacionamento como na tomada de decisão, influencia positivamente nos resultados da organização. Nesse modelo de gestão, Quinn (2003, p. 6) afirma que “se a eficiência de um empregado cai, os gerentes assumem uma perspectiva desenvolvimentista e examinam um complexo conjunto de fatores motivacionais”.

2.2.3 O modelo de sistemas abertos

O último modelo, de sistemas abertos, começou a se desenvolver entre os anos de 1951 a 1975. Acontecimentos como o embargo do petróleo traziam instabilidade à economia dos Estados Unidos e aumentavam o poder econômico do Japão, que avançava rapidamente por setores que até então somente os Estados Unidos tinham domínio. Era também uma fase de transformações sociais, com a popularização da televisão e do computador como fontes de informação. No aspecto profissional, a educação média saltou dos 8,2 anos para 12,6 anos, fato que instigou os americanos a buscarem não somente a realização financeira como a pessoal (Quinn, 2003).

Foi possível observar que essa era uma época de constante mudança e de grande competitividade entre as organizações, remetendo à ideia de instabilidade e adaptabilidade ao ambiente interno e externo das empresas. Sobre esse modelo de gestão, Quinn (2003, p. 9) afirma que, “a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos”. Aqui, o gestor tem de ser criativo, inovador e adaptar políticas a fim de lidar com a instabilidade do ambiente organizacional.

2.2.4 As oito competências gerenciais segundo Robert Quinn

2.2.4.1 O papel de diretor

Dentro do ambiente organizacional, a figura do diretor normalmente é associada somente ao cargo de uma área específica, ignorando muitas vezes as atividades e características que o possuidor dessa função deve realizar e deter. Segundo Silva (2002), o processo de direção de uma empresa ou equipe se dá pela influência que uma pessoa exerce sobre outras, para que estas realizem determinadas tarefas a fim de alcançar os objetivos propostos, por meio da persuasão e ativação.

Seguindo a linha de raciocínio de Robert Quinn, o papel de diretor encaixa-se no modelo de gestão das metas racionais. Essa figura precisa ter como ponto de referência três competências: de desenvolvimento e comunicação de uma visão, de estabelecimento de metas e objetivos e de planejamento e organização.

A capacidade de desenvolvimento e comunicação da visão é uma das condições essenciais para o exercício da liderança. Quinn (2003, p. 200) afirma que: “A visão é para o líder o que a missão e os valores são para a organização”. Porém, para que haja efetividade no desenvolvimento da visão, o líder precisa formular objetivos que sejam compatíveis com, o objetivo da empresa e de seus subordinados. No momento de comunicação dessa visão, o líder precisa fazê-lo nos três âmbitos organizacionais (operacional, tático e estratégico) de forma que sua visão seja reconhecida como concreta e possível de ser visualizada. Por fim, o líder precisa ter domínio, conhecimento e acreditar em sua visão, demonstrando confiança.

A segunda competência necessária no papel de diretor é a definição de metas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), as metas podem ser definidas como os resultados que devem ser alcançados para que se atinjam os objetivos. Elas têm que ser analisáveis e quantificadas por meio de indicadores, contendo prazos e definição de responsabilidades.

Quinn (2003) entende a formulação de metas e objetivos específicos como o seguimento do desenvolvimento e comunicação da visão e que também deve ocorrer em todos os níveis da organização, respeitando os focos e atividades de cada nível. Segundo o autor, nos níveis superiores, o foco costuma ser mais estratégico, voltado para o estabelecimento de missão e alocação de recursos. Nos níveis inferiores, o foco é mais tático, como implementação das decisões tomadas pelo nível acima.

Por fim, a última competência consiste no planejamento e organização. Segundo Quinn (2003), atualmente as organizações enfrentam o desafio de agradar a clientes bem informados, ávidos por rapidez e variedade de opções, além de acompanhar o ritmo acelerado de mudanças no mercado. No âmbito organizacional, o papel de planejar e organizar consiste na alocação de trabalho eficiente e eficaz nos diversos níveis da organização.

2.2.4.2 O papel de produtor

O papel de produtor é, na esfera das metas racionais, o complemento do papel de diretor. Quando bem desempenhado, influencia positivamente tanto nos líderes quanto nos subordinados, por meio da motivação, melhoria do ambiente de trabalho e consequentemente de maior produção para a organização.

Para a realização desse papel, o produtor deve possuir as seguintes competências: trabalho produtivo, fomento a um ambiente de trabalho produtivo e administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes.

Robert Quinn (2003) identifica quatro práticas facilitadoras para a realização da primeira competência – trabalho produtivo: definição de metas, engajamento total e imersão na atividade, hipersensibilidade e consciência da atividade durante seu desenrolar e capacidade de desfrutar da experiência imediata em tempo real. Essas práticas trazem ao líder a perspectiva de trabalhar com maior objetividade, ter envolvimento e concentração na atividade executada e saber aproveitar o resultado do trabalho executado, seja ele positivo ou negativo, com o objetivo de aprendizado e experiência.

A segunda competência necessária ao papel de produtor é a de fomento a um ambiente de trabalho produtivo. Conforme já mencionado, o desejo dos clientes e a concorrência intensa entre as empresas fez com que fosse imprescindível que o ambiente organizacional fosse favorável à produção. Segundo Quinn (2003), existem dois pontos críticos nesse processo de fomento: o sistema de recompensa e a motivação dos funcionários.

O sistema de recompensa pode ser descrito como uma forma de contrato psicológico que as empresas fazem com seus empregados e que é intensificada com a possibilidade de benefícios – reconhecimento, dinheiro, auxílios, status.

A motivação foi analisada pelo autor de acordo com a teoria de Victor Vroom (1964), que relaciona motivação com o esforço necessário para a realização do trabalho, o desempenho e os resultados obtidos. Segundo Quinn (2003), é papel do líder conhecer e motivar seus funcionários para que eles sintam vontade de desempenhar seu papel corretamente e alcançar os resultados esperados.

A terceira e última competência necessária aos líderes para que realizem o papel de produtor é a administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes.

Segundo Hindle (1999), a administração do tempo é uma habilidade que pode ser melhorada a fim de contribuir para a produtividade pessoal ou profissional. Conforme observado por Quinn (2003), para que o líder consiga gerir seu tempo, é necessário que ele saiba determinar regularmente as tarefas prioritárias e que são condizentes com a visão da empresa.

Por fim, a administração de estresse é um ponto relevante dentro das organizações, por afetar diretamente na motivação, saúde física e mental e na produtividade do funcionário. Segundo Quinn (2003), o estresse pode ser causado por dois pontos: situação de vida estressante e características da personalidade do indivíduo. É preciso que o líder esteja atento a esses pontos, observando seus funcionários e a si mesmo e, quando necessário, tomando atitudes de relaxamento ou pausas para manter o bom funcionamento da organização.

2.2.4.3 O papel de coordenador

O papel de coordenador é o primeiro a ser abordado dentro da esfera do modelo de gestão dos processos internos, que sugere a continuidade e a estabilidade do fluxo trabalho. Porém, hoje, não é possível comparar a realidade das organizações atuais com as de antigamente, pois o ritmo e a competitividade faz com que mais variáveis influenciem no processo de gestão. (QUINN, 2003)

Segundo o Quinn (2003), o papel de coordenador atualmente compreende a “coordenação do trabalho de dois ou mais empregados, grupos ou unidades de trabalho que funcionam de maneira independente”. Para tal, o líder precisa desenvolver as seguintes competências: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional.

A primeira competência está ligada à capacidade do líder de gerenciar projetos de forma que atinjam o objetivo da organização dentro do tempo estipulado. Segundo Heldman (2005), um projeto tem como objetivo um serviço único, com prazo limitado e com objetivos e entregas definidas. Para Quinn (2003), o gestor

deve ter controle dos projetos executados na empresa através de ferramentas de planejamento, controle de orçamento e cronogramas de desenvolvimento do projeto.

A segunda competência refere-se ao planejamento que os gestores devem ter sobre o trabalho de seus subordinados. Isso acontece porque, atualmente, as pessoas estão menos ligadas à empresa e ao trabalho fixo, fazendo com que os gestores tenham menos controle do trabalho realizado pela sua equipe. Esse planejamento pode ser executado por meio de incentivos e enriquecimento, rotação e ampliação de tarefas e grupos de trabalhos que se autogerenciam.

A terceira competência relativa ao papel de coordenador é a de gerenciamento multifuncional. Segundo Quinn (2003), a estrutura tradicional das empresas se dá pela diferenciação entre áreas e atividades, além de processos formais e padronizados. Porém, com a complexidade do ambiente externo no qual as empresas estão inseridas, é necessário que o líder saiba relacionar tarefas e áreas distintas para o alcance do mesmo objetivo. Também é essencial que ele adote focos múltiplos sobre o produto, mercado e cliente.

2.2.4.4 O papel de monitor

Monitoramento é o termo utilizado para definir o processo de acompanhamento de planos de ação ou projetos que estão sendo executados de maneira a alcançar o objetivo final (HELDMAN, 2005). Monitorar uma ação significa também dar o retorno necessário aos colaboradores que estão trabalhando num projeto.

Seguindo a linha de raciocínio de Quinn, o papel de monitor é o segundo abordado dentro do modelo de gestão dos processos internos e traz perspectivas que vão além de uma imagem bisbilhoteira e intromissiva. Esse papel, quando bem executado, é essencial para o alto desempenho coletivo e individual. Para isso, o monitor deve possuir as seguintes competências: administração de informações por meio do pensamento crítico, administração da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais.

A primeira competência fundamenta-se no fato de que todo líder deve saber argumentar e responder a questionamentos e recomendações com rapidez e consistência. Para tal, Quinn (2003) afirma que eles devem seguir uma linha de

raciocínio para entender o que se está querendo ser dito, no que o gestor se baseia para afirmar algo e qual a relação entre esses dois pontos.

A segunda competência proposta pelo autor (2003) refere-se à administração da sobrecarga de informações, pois, com a dinamicidade e rapidez do mercado, uma quantidade de informações irrelevantes é repassada para o gestor e cabe a ele saber administrar quais delas devem ser levadas em consideração. Para tal, o administrador deve ser menos conservador em relação a emails e dados que não lhe tragam valor imediato, delegar atividades a terceiros, elencar assuntos que merecem prioridade e arquivar aqueles que não estão em uso e elaborar mensagens sucintas aos seus subordinados. O contato pessoal também é um facilitador nesse processo, gerando uma troca de informações informal.

A terceira competência essencial ao papel de monitor é a de administração dos processos essenciais. Essa competência consiste em focar a atenção aos processos que agregam maior valor a empresa, sem deixar os processos menores de lado. Para isso, é proposto que os gestores se baseiem no modelo de cadeia de valor, proposto por Porter (*apud* QUINN, 2003, p. 134) e, se necessário, realizem a reengenharia dos processos que não estão em conformidade com os objetivos da empresa.

2.2.4.5 O papel de facilitador

Na esfera do modelo de gestão das relações humanas, o primeiro papel apresentado é o de facilitador. Quinn (2003) afirma que esse papel tem relação com a influência que o líder tem para o fomento da atividade grupal e do bom relacionamento entre os funcionários.

Segundo Weaver & Farrel (2001, p. 25): “Facilitação é o processo pelo qual uma pessoa ajuda outras a concluir seu trabalho com êxito e a melhorar o modo de trabalharem em conjunto”. Portanto, para que esse papel seja realizado com eficácia, são necessárias algumas competências para o líder: construção de equipes, uso da tomada participativa de decisões e administração de conflitos.

A primeira competência faz referência a uma realidade das organizações: nem todos os grupos de trabalho são verdadeiras equipes. Maximiano (1986, p. 5) afirma que “a palavra equipe é comumente usada para designar grupos de pessoas

que trabalham juntas numa missão, projeto, departamento ou qualquer outra parte ou espécie de organização”. Os grupos, por sua vez, não têm necessariamente a interação e a organização de uma equipe. Cabe ao facilitador estipular metas para sua equipe, salientando o objetivo da ação, estabelecer a interdependência dos membros e tarefas realizadas sem estimular a competição e sim o desenvolvimento de lideranças e, por fim, encorajar a equipe a avaliar seu desempenho, fornecer *feedback* e investir em melhorias. (QUINN, 2003)

A segunda competência necessária ao papel do facilitador é o uso da tomada participativa de decisões. Nesse momento, o líder deve considerar as vantagens de envolver seus funcionários em tomadas de decisões que afetam o trabalho e a vida de todos da empresa. Foi possível observar que organizações que optaram por esse modelo de inclusão tiveram resultados positivos em relação ao custo e motivação de seus empresários.

A última competência que o facilitador deve ter é a de administração de conflitos. Quinn (2003) sugere que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas nas organizações. Os conflitos podem ser divididos entre conflitos de relacionamento e conflitos de tarefa. Os de relacionamento tendem a ter um mau efeito sobre a organização, pois leva em consideração aspectos pessoais, enquanto o de tarefa tende a produzir um resultado de crescimento para a empresa. É papel do líder administrar esses conflitos para que não haja queda no desempenho de sua equipe e, conseqüentemente, da organização.

2.2.4.6 O papel de mentor

Ainda na esfera das relações humanas, Robert Quinn apresenta o papel do mentor e as competências necessárias para realizar esse papel dentro das organizações. Esse papel, assim como o de facilitador, tem um cunho de interesse humano, no qual existe o sentimento de empatia e solicitude dentro do processo de gestão organizacional. Segundo Oliveira (2012), é papel do gestor auxiliar pessoas com menores experiências e conhecimento – os mentorados – para o alcance dos objetivos da empresa. Aqui, o gestor precisa ser compreensivo, atencioso, acessível e receptivo, levando em consideração que os empregados são recursos importantes da organização.

Para realizar o papel de mentor, o líder deve possuir as seguintes competências: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.

A primeira competência leva em consideração que, por mais que os objetivos dentro da empresa sejam comuns, cada indivíduo tem uma personalidade diferente e o autoconhecimento e percepção dos outros influencia na convivência do grupo. Portanto, é necessário que o gestor tenha inteligência emocional, consciência de sua personalidade e da de seus subordinados por meio da empatia. (QUINN, 2003)

A segunda competência trata da importância da comunicação dentro do processo de gestão. Argenti (2011, p. 225) afirma que “a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa”. Contudo, alguns obstáculos como falta de articulação, distorção da comunicação por conta dos níveis hierárquicos, hostilidade e os meios de comunicação organizacionais podem dificultar o processo de comunicação. Nesse momento, cabe ao líder saber esclarecer o objetivo da mensagem enviada e comunicar-se de forma que o interlocutor esteja familiarizado.

A terceira competência do mentor é a de desenvolvimento dos empregados, que pode ser estimulada pelo líder por meio da delegação eficaz e pela avaliação de desempenho de seus funcionários.

Quinn (2003) defende que uma das melhores formas de estimular o crescimento das competências e habilidades dos funcionários é por meio da delegação de atividades que sejam desafiadoras e diferentes das atividades rotineiras. Esse processo deve ser feito pelos gestores de forma que pondere sua autoridade, a responsabilidade sobre o trabalho delegado e o monitoramento e acompanhamento da tarefa e da prestação de contas pelo funcionário a quem a tarefa foi delegada.

Além da delegação, Quinn (2003) também defende que o processo de avaliação de desempenho que o líder faz dos seus funcionários é essencial para o desenvolvimento destes dentro da organização. Nesse momento, o mentor assume o papel de *coach*, buscando o aprimoramento de seus subordinados e fornecendo-

lhes *feedback*. As avaliações de desempenho podem agir como ferramenta para aprimoramento da *performance* e para avaliar comportamentos negativos e documentá-los.

2.2.4.7 O papel de inovador

Dentro da última e mais atual esfera de gestão proposta por Robert Quinn – a de modelo de sistemas abertos – o líder precisa ser inovador. Esse é um dos papéis mais complexos e menos compreendidos e tem como premissa principal a capacidade de se adaptar e responder ao ambiente externo.

Para Quinn (2003), os termos inovador e inovação vêm acompanhados de uma imagem de empresas sem grande burocracia e a ideia de processos de criação de produtos diferenciados. Porém, esse conceito é equivocado, pois toda organização que busca sobreviver à complexidade do mercado atual deve buscar alternativas inovadoras para que estejam prontas e adaptadas às novas realidades.

Para que o líder desempenhe um papel inovador é necessário que este possua três competências: aceitação da mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança.

A primeira competência diz respeito à capacidade do gestor de se adaptar a mudanças inesperadas e, ao mesmo tempo, apresentá-las a sua equipe de modo que os ajude a se adaptarem também.

A segunda competência refere-se à necessidade do líder de ter pensamentos criativos. Segundo Alencar (1995, p. 15), “criatividade implica a emergência de um produto novo, seja uma ideia ou invenção original, seja a reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou ideias já existentes”. Para Quinn (2003), a criatividade nesse contexto pode ser utilizada para buscar alternativas e soluções para resolução de eventuais problemas que a organização pode enfrentar.

Por fim, a terceira competência necessária ao líder inovador é a de gerenciamento da mudança. Segundo Quinn (2003), um dos grandes desafios que os líderes enfrentam é a capacidade de aceitação de mudanças por parte de seus funcionários e até da própria organização. Isso acontece porque algumas mudanças podem afetar a forma como a organização e os processos funcionavam antes, causando resistência. Para que o gestor consiga implantar mudanças de maneira

efetiva e com a aceitação dos demais, é necessário que ele use seu poder de persuasão e argumentos lógicos, tenha um diálogo franco e busque a participação de seus funcionários, e, se necessário, busque alavancas que os incentivem a contribuir.

2.2.4.8 O papel de negociador

Por fim, o último papel referente ao modelo de gestão de sistemas abertos é o de negociador. Conforme Fisher & Ury (1985, *apud* MARTINELLI & ALMEIDA, 1998, p. 24), “negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Nesse papel, a ideia central é que o líder apresente novas ideias e negocie formas de aceitação entre os funcionários. Para tal, é necessário que ele tenha três competências essenciais: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias.

A primeira competência faz referência à manutenção e construção da base de poder para que o líder possa influenciar seus subordinados. O poder é definido organizacionalmente por Kanter (*apud* QUINN, 2003, p. 286) como “a capacidade de produzir; a capacidade de mobilizar pessoas e recursos para conseguir que as coisas sejam feitas”. Portanto, cabe ao líder utilizar estratégias de influência, *networking*, e ponderar o uso do poder para que este não seja empregado de maneira negativa dentro da organização.

Em seguida, Quinn (2003) defende que o líder competente deve saber negociar acordos e compromissos. Nessa situação, a principal fonte de negociação é o diálogo, a fim de solucionar possíveis divergências, levando em consideração diferentes pontos de vista. Para que o líder consiga alcançar esse nível de diálogo é necessário que a conversa tenha objetivos mútuos e abertura de ambas as partes.

A última competência foco do papel de um líder negociador é a forma como este apresenta suas ideias. Aqui, o objetivo principal é demonstrar a importância de o líder saber se apresentar formalmente e de maneira eficaz ao seu público. Segundo Quinn (2003), o gestor precisa preparar seu público de maneira que ele sinta o clima que ele deseja passar e lhe dê credibilidade, definindo seu

conteúdo de forma que o apresente da maneira mais clara e objetiva e se antecipando a questionamentos e objeções.

3. MÉTODO

O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva e qualitativa, que tem por objetivo avaliar se os líderes na faixa etária entre 22 e 27 anos desenvolvem as competências gerenciais propostas por Robert Quinn (2003). Segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa pode ser definida como uma investigação que tem por objetivo o fornecimento de informações para resolução de problemas gerenciais. Ainda nesse sentido, é essencial a toda pesquisa a geração de dados confiáveis e padrões de método científico.

Para tal, foram selecionados quatro gestores brasileiros com a faixa etária determinada, que possuem organizações nos seguimentos de tecnologia da informação, alimentação, publicidade, propaganda e marketing e engenharia.

3.1 Empresas e participantes

O primeiro gestor, chamado Hiro Gabriel Cerqueira Ferreira, tem 26 anos e é mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília. Atualmente é engenheiro da empresa Google e também fundador e gestor da empresa Green Tecnologia, que foi fundada em 2011, é do seguimento de tecnologia da informação e tem foco no desenvolvimento de *softwares* para plataformas em geral, principalmente os voltados para a automatização de processos empresariais, para a padronização da informação, para a redução de custos e para a disponibilização de dados. Atualmente a empresa encontra-se em fase inicial e de crescimento.

A segunda gestora, Giselle Gaby Valério Silva, tem 27 anos e é mestre em Estratégia pela Universidade de Brasília. Atualmente é gestora da empresa Burger Truck, especializada no ramo alimentício em *food trucks*. A empresa foi fundada em 2014 e tem como premissa o atendimento rápido e interação com os clientes no ambiente de rua. Hoje a empresa encontra-se em fase inicial e de crescimento.

O terceiro gestor chama-se Michael Newton Campos Haxton, tem 25 anos e é MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é gestor e diretor de planejamento da empresa Look'n Feel, que atua no seguimento de comunicação e marketing. A empresa tem aproximadamente quatro anos de fundação, iniciada em 2012, por isso, encontra-se em fase de crescimento. Os principais serviços oferecidos são campanhas de comunicação, criação de *sites*, gerenciamento de redes sociais, gerenciamento de mídia e criação de eventos.

O quarto e último gestor chama-se Marcel Carneiro Silva, tem 22 anos e é aluno de Administração no Centro Universitário de Brasília. O gestor é sócio-diretor de um empreendimento chamado Carta Curinga. O modelo de negócio funciona como um clube de benefícios exclusivos a partir da compra de uma revista mensal. A empresa foi fundada em 2014 e encontra-se em fase de crescimento.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para coleta de informações gerais sobre as empresas e os gestores analisados, foi enviado a cada gestor um formulário (Anexo IX) para que fosse respondido nome, idade, sexo, formação e cargo, bem como nome da empresa, tempo de fundação, seguimento, produtos/serviços oferecidos e momento de desenvolvimento da empresa (inicial, crescimento ou maturidade). Os formulários foram enviados e respondidos por correio eletrônico no mês de abril de 2015.

3.3 Procedimentos de coleta e análise

Para a análise dos modelos de gestão, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, referentes às três competências relacionadas aos oito papéis que o gestor tem de desempenhar na organização, totalizando vinte e seis perguntas que seguem a linha de raciocínio da teoria de Robert Quinn. Essas entrevistas (Anexo X) foram enviadas aos gestores por correio eletrônico e respondidas da mesma maneira no mês de abril. A análise de conteúdo foi realizada à luz da teoria e seguindo o modelo de Laurence Bardin (2004), que consiste na interpretação de discursos diversificados com instrumentos metodológicos que buscam uma frequência de respostas gerando dados cifrados, bem como a utilização da inferência.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados que seguem são advindos da análise do conteúdo das falas dos participantes da pesquisa, quatro gestores da faixa etária de 22 a 27 anos. Os dados das entrevistas foram tratados de maneira integrada, unificando as respostas de todos os empresários e visando responder o problema de pesquisa do trabalho. Por meio da análise de conteúdo, conforme metodologia de Bardin (2004) foi possível identificar frequências em que o discurso dos gestores era comum, estabelecer temas e categorias condizentes com as competências abordadas por Quinn (2003) e analisar se há ou não relação entre a teoria apresentada e a realidade dos gestores.

4.1 Os gestores e o papel de diretor

De acordo com Quinn (2003), as competências necessárias para que um gestor realize o papel de diretor dentro da organização são: desenvolvimento e comunicação da visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização.

As respostas dos gestores se revelaram a partir das categorias de análise que são apresentadas abaixo.

A Competência 1 – desenvolvimento e comunicação da visão foi verificada nas falas por meio de categoria com 11 frequências com o conteúdo: formular objetivos compatíveis com os objetivos da empresa e dos funcionários, e categoria com quatro frequências com o conteúdo: comunicar nos três ambientes organizacionais (estratégico, tático e operacional).

Exemplo de verbalizações:

“O planejamento estratégico é revisto anualmente.”

“Passamos para os funcionários nessa mesma noção qual o foco do período.”

“E depois de definirmos, fazemos uma pauta de reunião e encaminhamos por email aos demais colaboradores.”

A competência 2 – estabelecimento de metas e objetivos – foi verificada nas falas por meio de categoria com quatro frequências com o conteúdo: alocação de

recursos, e categoria com uma frequência com o conteúdo: estabelecimento de missão.

Exemplo de verbalizações

"Definimos com base no momento da empresa e no momento do mercado."

"Comportamento do meu público consumidor, mercado e concorrentes, e a visão futura do negócio."

"Nós definimos no fim de cada ano o perfil de clientes que queremos atender e os marcos que desejamos alcançar. Se temos o objetivo de atender clientes maiores, ganhar prêmios de reconhecimento etc."

A competência 3 – planejamento e organização – foi verificada nas falar por meio de categoria com três frequências com o conteúdo: alocação de trabalho eficiente e eficaz nos diversos níveis da organização.

Exemplos de verbalizações:

"Trabalhamos baseados no Lean Startup, que baseia o funcionamento em ciclos de Construir, Medir e Aprender."

"A maior parte do tempo é dedicada às funções de liderança e financeiras."

4.2 Os gestores e o papel de produtor

Conforme teoria apresentada, para que um gestor realize o papel de produtor dentro da organização, ele precisa desenvolver as competências de trabalho produtivo, fomento a um ambiente de trabalho produtivo e administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes.

A competência 1 – trabalho produtivo – foi verificada nas falas por meio de categoria com quatro frequências com o conteúdo: trabalhar com objetividade. Também foi verificada por meio de categoria com três frequências com o conteúdo: envolvimento e concentração na tarefa executada, e por meio de categoria com uma frequência com o conteúdo: aprender com o trabalho executado.

Exemplos de verbalizações:

"Normalmente estabeleço 3 prioridades por dia, além de cumprir agenda de compromissos."

“Atualizamos e discutimos o andamento das metas, analisamos planilhas e o cumprimento da atribuição de todos.”

“Buscando soluções para possíveis imprevistos ou desafios.”

A competência 2 – fomento a um ambiente de trabalho produtivo – foi verificada por meio de categoria com 10 frequências com o conteúdo: reconhecer e motivar seus funcionários (reconhecimento, dinheiro, auxílios, status, prêmios).

Exemplos de verbalizações:

"Nossos colaboradores estão envolvidos diretamente nas vendas, atualmente todo o quadro recebe 1,5% do faturamento."

"Temos também muita permuta com o cliente. Temos o cliente Mr. Brunei, por exemplo, então os colaboradores sempre têm acesso aos produtos por forma de permuta."

"Comissões agressivas e benefícios como premiações (almoço, diária em hotel ou massagem em SPA)."

A competência 3 - administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes – foi verificada por meio de categoria com duas frequências com conteúdo: saber determinar tarefas prioritárias. Também foi verificada em categoria com cinco frequências com conteúdo: quando houver estresse, tomar atitudes de relaxamento.

Exemplos de verbalizações:

"Temos uma reunião semanal onde a equipe de atendimento define quais serão as tarefas para a semana seguinte e distribuem para as áreas."

"Trabalhamos com horário 90% flexível e incentivamos uns aos outros a comer bem, dormir bem, fazer exercício físico regularmente, além de ir ao bar eventualmente juntos. Mas nada disso é formal."

"Também temos um momento chamado 'Ted Sessions', são momentos de discussão de palestras do TED que visam compartilhar conhecimento. Também temos jogos para sortear presentes."

4.3 Os gestores e o papel de coordenador

Segundo Quinn (2003), as competências essenciais ao gestor coordenador são: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional.

A competência 1 – gerenciamento de projetos – foi verificada em categoria com três frequências com o conteúdo: uso de ferramentas de planejamento.

Exemplos de verbalizações:

"Utilizamos um *software* interno. Já utilizamos ferramentas como o ASANA, Redmina e Trello, mas acabamos desenvolvendo uma ferramenta própria para adequar e integrar à nossa política de pontos."

"Temos um programa de gestão de projetos chamado Base Camp para acompanhar as tarefas de cada equipe."

"Através do whatsapp e aplicativo Trello."

A competência 2 – planejamento do trabalho – foi verificada por meio de categoria com duas frequências com conteúdo: grupos de trabalho.

Exemplos de verbalizações:

"O trabalho aqui é muito colaborativo. Praticamente todo trabalho passa por toda área."

"Reuniões periódicas, email, whatsapp e aplicativo Trello."

A competência 3 – gerenciamento multifuncional – foi verificada em categoria com seis frequências com conteúdo: relacionar tarefas e áreas distintas.

Exemplos de verbalizações:

"Sinergia total, pois como somos poucos, conseguimos conversar bastante."

"Só temos uma unidade, no entanto dividimos entre produção e venda".

"Cada sócio cuida de uma unidade diferente, eu sou responsável pelas áreas relacionadas à Comunicação e Marketing."

4.4 Os gestores e o papel de monitor

As competências necessárias para que um gestor execute o papel de monitor são: administração de informações por meio do pensamento crítico, administração da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais.

A competência 1 – administração de informações por meio do pensamento crítico – foi verificada em categoria com três frequências com o conteúdo: saber argumentar e responder questionamentos com rapidez e consistência.

Exemplos de verbalizações:

"Aqui é tudo muito transparente, todas as metas tem o acompanhamento muito claro do que precisa ser feito."

"Como a agência é uma agência de donos, todos podem fazer críticas e sugestões, portanto a comunicação fica mais fluida e as decisões são feitas em grupo."

"Informalidade, me colocar no lugar da minha equipe, reconhecer mais do que cobrar, e *feedback* construtivo constante."

A competência 2 – administração da sobrecarga de informações – foi verificada em categoria com três frequências de conteúdo: elencar assuntos que merecem prioridade/pastas de e-mail específicas. Também foi verificada em categoria com uma frequência com o conteúdo: troca de informação informal.

Exemplos de verbalizações:

"E-mails, notas, listas de a fazeres e, sempre, jogar tudo no kanban para não esquecer e para mostrar serviço."

"Através de uma pasta específica em meu email e computador."

"Temos muita conversa informal, mas tudo tem que ser oficializado para todos terem acesso e serem notificados."

A competência 3 – administração dos processos essenciais – foi verificada em categoria com oito frequências com o conteúdo: focar em processos que tragam mais valor a empresa.

Exemplos de verbalizações:

"Categorizamos as atividades em nível de urgência e/ou importância."

"Temos ordem de prioridade entre projetos, *jobs*."

"Sim, organizo minhas tarefas e atribuições através de uma ordem de prioridade, estabelecendo *deadlines* para todos os processos, incluindo os menos prioritários."

4.5 Os gestores e o papel de facilitador

Segundo Quinn (2003), para que um gestor exerça o papel de facilitador dentro da organização, ele precisa desenvolver as seguintes competências: construção de equipes, uso da tomada participativa de decisões e administração de conflitos.

A competência 1 – construção de equipes – foi verificada por meio de categoria com quatro frequências de conteúdo: estabelecer interdependência dos membros e não estimular competição e sim o desenvolvimento de lideranças. Também foi verificada em categoria com uma frequência com o conteúdo: estipular metas para equipe.

Exemplo de verbalizações:

"Somos uma equipe pequena. Mas mesmo assim formamos times com essa equipe."

"Os times ficam bem heterogêneos, o que faz com que as coisas andem mais depressa e sejam mais criativas."

"Quando uma conta entra, já é designada uma equipe e um social media que é responsável pelo trabalho."

A competência 2 – uso da tomada participativa de decisões – foi verificada em categoria com cinco frequências com o conteúdo: envolver a equipe em decisões que afetem a vida de todos.

Exemplos de verbalizações:

"Achamos lógico que eles digam se é possível e se faz sentido o que propomos."

"Como disse anteriormente, a agência é uma agência de donos, todos podem fazer críticas e sugestões."

"As tomadas de decisões estratégicas que envolvem toda a organização são feitas em reuniões entre os sócios, onde discutimos opiniões de colaboradores de cada área."

A competência 3 – administração de conflitos – foi verificada em categoria com 4 (quatro) frequências com o conteúdo: administrar conflitos para que não haja queda do desempenho da equipe e organização.

Exemplos de verbalizações:

"Temos alguns momentos de conversa para tentarmos extrair conflitos."

"Tudo é resolvido bem na hora, nunca deixamos para depois para não perdermos o *timing* da coisa."

"Sim, uma das coisas que mais prezo na empresa é um clima organizacional alegre e agradável."

4.6 Os gestores e o papel de mentor

As competências necessárias para que um gestor exerça o papel de mentor são: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos funcionários.

A competência 1 – compreensão de si mesmo e dos outros – foi verificada em categoria com quatro frequências com o conteúdo: ter inteligência emocional, e em categoria com três frequências com o conteúdo: ter consciência da sua personalidade e de seus funcionários, ter empatia.

Exemplos de verbalizações:

"Sim. Tentamos manter um nível de amizade e conversa elevado entre toda equipe para garantir o bem estar de todos."

"Mantemos alguns no foco diretivo e outros com o foco de conhecer e escutar as pessoas."

"Isso é interessante, mas tem que ser levado com muito cuidado para não atrapalhar o trabalho."

A competência 2 – comunicação eficaz – foi identificada em categoria com quatro frequências com o conteúdo: evitar falhas na comunicação, e em categoria com 2 (duas) frequências de conteúdo: comunicar-se de forma que o interlocutor esteja familiarizado.

Exemplos de verbalizações:

"Com isso a comunicação é constante e organizada além de trazer uma auto microgerência."

"Sim, reitero que comunicação é fundamental dentro da organização, e a integração e alinhamento das áreas deve fazer parte da cultura da empresa."

"Mas tentamos dar autonomia para que as coisas se resolvam porque os colaboradores precisam errar para entenderem como as coisas funcionam."

A competência 3 – desenvolvimento dos empregados – foi identificada em categoria com quatro frequências com o conteúdo: delegar tarefas desafiadoras para os colaboradores. Também foi verificada em categoria com quatro frequências com o conteúdo: monitorar e acompanhar as tarefas. Por fim, foi identificada em categoria com quatro frequências com o conteúdo: fornecer *feedback* e aplicar avaliação de desempenho.

Exemplos de verbalizações:

"Tratamos de dar metas desafiadoras com o fim de desenvolver e possibilitar o crescimento e autorrealização de cada colaborador."

"Para acompanhar as tarefas, deixamos claro que o gestor precisa acompanhar de perto para garantir que dê tempo de resolver eventuais problemas antes de dar algum pepino."

"Depois há uma conversa entre as partes para troca de percepções e *feedback*."

"Sim, aplicamos avaliação de desempenho de quatro em quatro meses. A ideia é que a pessoa se autoavale e avalie os gestores e a agência."

4.7 Os gestores e o papel de inovador

Para que um gestor exerça o papel de inovador, Quinn (2003) afirma que é necessário desenvolver as seguintes competências: convivência com a mudança, pensamento criativo e gestão da mudança.

A competência 1 – convivência com a mudança – foi verificada por meio de categoria com quatro frequências com o conteúdo: adaptar-se a mudanças inesperadas, e por meio de categoria com duas frequências com o conteúdo: apresentá-las à equipe e ajudar na adaptação.

Exemplos de verbalizações:

"Temos que acompanhar o mundo ou pelos menos perceber o que está acontecendo."

"O ramo de comunicação é um ramo que muda muito rápido. Estamos acostumados com as mudanças rápidas."

"Gosto de me reunir com todos para mostrar as possíveis consequências das mudanças, e provocar que todos pensem e busquem soluções para essas mudanças, e em consenso definir diretrizes de adaptação, mostrando que estou do lado de todos."

A competência 2 – pensamento criativo – foi identificada por meio de categoria com quatro frequências com conteúdo: buscar alternativas e soluções criativas para resolução de problemas.

Exemplos de verbalizações:

"Nós somos inventores natos! Sempre que possível, inventamos um jeito novo e mais agradável de resolver nossos problemas."

"Usamos a criatividade sempre que possível."

"Sim, gosto muito de usar os processos ligados ao conceito de *design thinking*, e pensar totalmente fora da caixa para não só resolver os problemas, mas também aprender com eles."

A competência 3 – gestão da mudança – foi verificada em categoria com uma frequência com o conteúdo: uso do poder de persuasão, e em categoria com uma frequência com o conteúdo: buscar participação dos funcionários.

Exemplos de verbalizações:

"As nossas ações são voltadas ou para eficiência ou para o aumento das vendas, ambos são motivos pelos quais eles costumam se motivar."

"A própria equipe sugere mudanças e temos facilidade de lidar com isso."

4.8 Os gestores e o papel de negociador

Por fim, Quinn (2003) afirma que o gestor negociador desenvolve as seguintes competências: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias.

A competência 1 – construção e manutenção de uma base de poder – foi identificada em categoria com quatro frequências de conteúdo: utilizar estratégias de influência, e em categoria com duas frequências de conteúdo: uso do poder com moderação para que não seja empregado de maneira negativa.

Exemplos de verbalizações:

"Sinto que tenho bastante voz e confiança de todos eles."

"Percebo minha capacidade de influência com as outras áreas. A área de planejamento precisa estar em contato com as outras áreas."

"Quando não estão seguros, levam seus pontos de insegurança, contribuindo ainda mais para o crescimento do que estivermos discutindo."

A competência 2 – negociação de acordos e compromissos – foi identificada em categoria com uma verbalização com o conteúdo: dialogar para identificar possíveis divergências, em categoria com três verbalizações com o conteúdo: levar em consideração diferentes pontos de vista e em categoria com uma verbalização com o conteúdo: ter abertura de ambas as partes e objetivo mútuo.

Exemplos de verbalizações:

"Sim, quando entramos em discordância, nós levantamos os pontos bons e ruins de cada ideia e tentamos, sempre que possível, juntá-las para ter a melhor situação viável."

"Aqui tudo é discutido e entramos em um consenso."

"Tudo é negociado aqui. Tanto prazo, folga, problema pessoal, trabalho que não está totalmente definido."

A competência 3 – apresentação de ideias – foi identificada em categoria com três frequências com o conteúdo: elaborar apresentações e em categoria com duas frequências com o conteúdo: antecipar-se a possíveis questionamentos.

Exemplos de verbalizações:

"Normalmente preparo uma apresentação em *slides*, contando uma história motivadora do surgimento da ideia."

"Gosto de agendar uma reunião, mandar uma pauta por e-mail, e elaborar uma apresentação objetiva e autoexplicativa."

"Temos um cuidado em passar a informação da maneira correta e motivar a galera a fazer o trabalho."

5. CONCLUSÃO

Este estudo apresentou as competências gerenciais propostas pelo autor Robert Quinn (2003) desenvolvidas pelos líderes gestores da faixa etária de 22 a 27 anos, buscando identificar quais as contribuições de cada competência dentro do âmbito organizacional. Foram analisados quatro gestores e de que forma essas habilidades são úteis dentro de seus modelos de gestão e da realidade de seus negócios. Para tal, foi aplicada uma entrevista que buscou entender a dinâmica das organizações dos gestores estudados e, assim, alcançar os objetivos propostos.

Com base nas informações obtidas na análise de resultados, foi possível concluir que os objetivos da pesquisa foram atingidos e o problema proposto foi respondido, uma vez que se observou que os gestores estudados possuem todas as competências necessárias aos oito papéis propostos por Quinn (2003): diretor, produtor, coordenador, monitor, facilitador, mentor, inovador e negociador. Ainda que as competências sejam específicas para cada papel, elas são adaptáveis e aplicáveis a modelos de negócios diferentes. Evidenciou-se também que os papéis mais desenvolvidos entre os gestores são os de diretor, produtor e mentor.

Portanto, foi possível observar que o desenvolvimento das competências propostas são fatores de diferenciação e influência positiva para a gestão de negócios em geral.

O fato de a pesquisa ter apenas quatro gestores respondentes foi uma limitação para o estudo. Como contribuição geral, o estudo apresentou a importância do desenvolvimento de competências para que se realize um processo de gestão adequado à realidade da organização, bem como para desenvolver habilidades para o exercício da liderança. Por fim, como sugestão de estudo futuro, o trabalho pode ser desenvolvido e analisado com uma amostra maior de gestores jovens.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Tradução: Adriana Ceshin Rieche. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BARDIN, Laurence. *L'Analyse de Contenu*. **Análise de conteúdo**. Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2004.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HINDLE, Tim. **Manage your time (Administração do tempo)**. Edição. Cidade: Editora, 1999. HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos** : fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: coaching** como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Gerência do trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação de universidade corporativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

QUINN, Robert E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEAVER, Richard G; FARREL, John D. **O gerente facilitador: guia prático para o trabalho eficaz em um ambiente de mudanças**. Tradução: Marylene Pinto Michael. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Papel de diretor

APÊNDICE B – Papel de produtor

APÊNDICE C – Papel de coordenador

APÊNDICE D – Papel de monitor

APÊNDICE E – Papel de facilitador

APÊNDICE F – Papel de mentor

APÊNDICE G – Papel de inovador

APÊNDICE H – Papel de negociador

APÊNDICE I – Formulário de informações de empresa e gestor

APÊNDICE J – Questionário de percepção de liderança – Entrevista

APÊNDICE A – PAPEL DE DIRETOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<p>"Realizamos um planejamento estratégico superficial anual"</p> <p>"Estabelecemos métricas e macros a serem alcançadas (objetivos estratégicos)"</p> <p>"Decidimos que frentes vamos atacar e quem vai ser responsável pelo quê"</p> <p>"Decidimos a atividade da semana"</p> <p>"O planejamento estratégico é revisto anualmente"</p> <p>"Elaboramos um foco para a empresa naquele semestre"</p> <p>"As metas propriamente ditas são estabelecidas por dia devido à sazonalidade típica do negócio"</p> <p>"No final de cada ano, nós fazemos uma reunião e definimos as metas (principalmente a financeira)."</p> <p>"Definimos também alguns marcos que julgamos importantes para o ano (ganhar prêmios, aumentar equipe, criar nova área)."</p> <p>"Definimos o perfil de clientes que queremos atender."</p> <p>"Os objetivos estratégicos são discutidos em reuniões Periódicas entre os sócios"</p>	C1 – Desenvolvimento e comunicação da visão	* Formular objetivos compatíveis com os objetivos da empresa e dos funcionários	11
<p>"Passamos para os funcionários nessa mesma noção qual foco do período."</p> <p>"Temos um momento de reunião geral para passar o que está acontecendo na empresa para todos os funcionários."</p> <p>"E depois de definimos fazemos uma pauta de reunião e encaminhamos por email aos demais colaboradores."</p> <p>"Nos reunimos em seguida para eventuais dúvidas."</p>		* Comunicar nos três ambientes organizacionais (estratégico, tático e operacional)	4

APÊNDICE A – PAPEL DE DIRETOR (página 2)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
"Nós definimos no fim de cada ano o perfil de clientes que queremos atender e os marcos que desejamos alcançar. Se temos o objetivo de atender clientes maiores, ganhar prêmios de reconhecimento e etc."	C2 – Estabelecimento de metas e objetivos	Estabelecimento de missão	1
"Principalmente as tendências de mercado."		*Alocação de recursos	4
"Definimos com base no momento da empresa e no momento do mercado."			
"A cada ciclo acontecem muitas mudanças nos cenários dos concorrentes."			
"Comportamento do meu público consumidor, mercado e concorrentes, e a visão futura do negócio."			
"Coloco metas diárias a mim mesmo."	C3 – Planejamento e organização	*Alocação de trabalho eficiente e eficaz nos diversos níveis da organização	3
"Trabalhamos baseados no Lean Startup, que baseia o funcionamento em ciclos de Construir, Medir e Aprender."			
"A maior parte do tempo é dedicada às funções de liderança e financeiras."			

APÊNDICE B – PAPEL DE PRODUTOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
"Cada membro de auto microgerencia."	C1 – Trabalho produtivo	*Trabalhar com objetividade	4
"Em seguida vamos às atividades prioritárias."			
"Normalmente estabeleço três prioridades por dia, além de cumprir agenda de compromissos."			
"A gestão do tempo é feita de acordo com as prioridades do dia. Em relação à carga horária, é bastante flexível, desde que se cumpram as metas."			
"Início o dia, antes de ir para a empresa, com as funções financeiras e e-mails."		*Envolvimento e concentração na tarefa executada	3
"Faço reuniões semanais no começo e final de toda semana com minha equipe"			
"Atualizamos e discutimos o andamento das metas, analisamos planilhas e o cumprimento da atribuição de todos."		*Aprender com o resultado do trabalho executado	1
"Buscando soluções para possíveis imprevistos ou desafios."			
"Temos uma política de pontos, meritocracia."	C2 – Fomento a um ambiente de trabalho produtivo	*Reconhecimento, dinheiro, auxílios, status, prêmios *Reconhecer e motivar seus funcionários	10
"No fim do mês o funcionário recebe um bônus ou ônus proporcional aos pontos que ganhou/perdeu durante o mês."			
"Nossos colaboradores estão envolvidos diretamente nas vendas, atualmente todo o quadro, recebem 1.5% do faturamento."			
"Prezamos por um ambiente muito agradável". Temos uma gestão bem aberta e temos um conceito de ter uma agência de "donos".			

APÊNDICE B – PAPEL DE PRODUTOR (página 2)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<p>"Quem faz o horário é o colaborador, desde que cumpra suas metas. O horário e vestimenta são bem flexíveis, desde que se tenha noção das coisas."</p> <p>"Temos também muita permuta com o cliente. Temos o cliente Mr. Brownie, por exemplo, então os colaboradores sempre têm acesso aos produtos por forma de permuta."</p> <p>"Temos também um projeto que visa compartilhar conhecimento. Durante aproximadamente 1h, trazemos experiências e palestras que visam compartilhar conhecimento."</p> <p>"Também temos um momento chamado “Ted Sessions”, são momentos de discussão de palestras do TED que visam compartilhar conhecimento."</p> <p>"Também temos jogos para sortear presentes."</p> <p>"Em termos práticos, prezamos muito pela meritocracia. O colaborador cresce de acordo com sua colaboração. A ideia é que todos saibam que podem virar sócios da empresa. Este talvez seja o maior motivador."</p> <p>"Comissões agressivas e benefícios como premiações (almoço, diária em hotel ou massagem em SPA)."</p>	C2 – Fomento a um ambiente de trabalho produtivo	<p>*Reconhecimento, dinheiro, auxílios, status, prêmios</p> <p>*Reconhecer e motivar seus funcionários</p>	10
<p>"Cada funcionário foi designado um conjunto de atividade no conjunto completo, divididas por lógica de produção"</p> <p>"Temos uma reunião semanal onde a equipe de atendimento define quais serão as tarefas para a semana seguinte e distribuem para as áreas."</p>	C3- Administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes	* Saber determinar tarefas prioritárias	2

APÊNDICE B – PAPEL DE PRODUTOR (página 3)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<p>“Trabalhamos com horário 90% flexível e incentivamos uns aos outros a comer bem, dormir bem, fazer exercício físico regularmente, além de ir ao bar eventualmente juntos. Mas nada disso é formal.”</p> <p>“Gosto de assistir um bom filme ou seriado a noite, e pratico esportes como muaythay e futebol.”</p> <p>"Temos também muita permuta com o cliente. Temos o cliente Mr. Brownie, por exemplo, então os colaboradores sempre têm acesso aos produtos por forma de permuta."</p> <p>"Temos também um projeto que visa compartilhar conhecimento. Durante aproximadamente 1h, trazemos experiências e palestras que visam compartilhar conhecimento."</p> <p>“Também temos um momento chamado “Ted Sessions”, são momentos de discussão de palestras do TED que visam compartilhar conhecimento. Também temos jogos para sortear presentes.”</p>	C3 – Administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes	*Quando houver estresse, tomar atitudes de relaxamento	5

APÊNDICE C – PAPEL DE COORDENADOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
"Utilizamos um <i>software</i> interno. Já utilizamos ferramentas como o ASANA, Redmina e Trello, mas acabamos desenvolvendo uma própria ferramenta para adequar e integrar à nossa política de pontos"	C1 – Gerenciamento de projetos	*Uso de ferramentas de planejamento	3
"Temos um programa de gestão de projetos chamado Base Camp para acompanhar as tarefas de cada equipe."			
"Através do <i>whatsapp</i> e aplicativo Trello."			
"O trabalho aqui é muito colaborativo. Praticamente todo trabalho passa por toda área."	C2 – Planejamento do trabalho	*Grupos de trabalho	2
"Reuniões periódicas, e-mail, <i>whatsapp</i> e aplicativo Trello."			
"Cada pessoa assume um ou mais papéis."	C3 – Gerenciamento multifuncional	*Relacionar tarefas e áreas distintas	6
"Sinergia total, pois como somos poucos, conseguimos conversar bastante."			
"Só temos uma unidade, no entanto dividimos entre produção e venda"			
"... Há absoluta necessidade de sinergia entre eles."			
"Sim, há total sinergia entre as unidades da empresa, pois uma não tem funcionamento efetivo sem a outra."			
"Cada sócio cuida de uma unidade diferente, eu sou responsável pelas áreas relacionadas à Comunicação e Marketing."			

APÊNDICE D – PAPEL DE MONITOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
"Aqui é tudo muito transparente, todas as metas tem o acompanhamento muito claro do que precisa ser feito."	C1 – Administração de informações por meio do pensamento crítico	*Saber argumentar e responder questionamentos com rapidez e consistência	3
"Como a agência é uma agência de donos, todos podem fazer críticas e sugestões, portanto a comunicação fica mais fluida e as decisões são feitas em grupo."			
"Informalidade, me colocar no lugar da minha equipe, reconhecer mais do que cobrar, e feedback construtivo constante."			
"E-mails, notas, listas de a fazeres e, sempre, jogar tudo no kanban para não esquecer e para "mostrar serviço".	C2 – Administração da sobrecarga de informações	*Elencar assuntos que merecem prioridade/ Pastas de e-mail específicas	3
"Usamos um programa oficial de troca de informações, arquivos e tarefas."			
"Através de uma pasta específica em meu email e computador."		*Troca de informação informal	1
"Temos muita conversa informal, mas tudo tem que ser oficializado para todos terem acesso e serem notificados."			
"Categorizamos as atividades em nível de urgência e/ou importância."	C3 – Administração dos processos essenciais	*Focar em processos que tragam mais valor a empresa	8
"Primeiro os urgentes e importantes, depois os urgentes e depois os importantes. Quando esses acabam, pegamos os demais."			
"Os processos finalísticos são prioritários"			

APÊNDICE D – PAPEL DE MONITOR (página 2)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
“Os processos prioritários são tratados por seu impacto nos processos finalísticos.”	C3 – Administração dos processos essenciais	*Focar em processos que tragam mais valor a empresa	8
"Temos ordem de prioridade entre projetos, jobs."			
“Categorizamos as atividades em nível de urgência e/ou importância.”			
“Primeiro os urgentes e importantes, depois os urgentes e depois os importantes. Quando esses acabam, pegamos os demais.”			
“Os processos finalísticos são prioritários”			
“Os processos prioritários são tratados por seu impacto nos processos finalísticos.”			
"Temos ordem de prioridade entre projetos, jobs."			
"...têm projetos que precisamos ter mais urgência porque temos que levar em consideração as datas."			
"Normalmente damos preferência para clientes maiores, que estão há mais tempo com a gente, que têm mais urgência na entrega."			
“Sim, organizo minhas tarefas e atribuições através de uma ordem de prioridade estabelecendo deadlines para todos os processos, incluindo os menos prioritários.”			
“Os menos prioritários ficam para quando der...”		* Sem deixar os menores de lado	1

APÊNDICE E – PAPEL DE FACILITADOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
“Somos uma equipe pequena. Mas mesmo assim formamos times com essa equipe.”	C1 - Construção de equipes	* Estabelecer interdependência dos membros * Não estimular competição e sim o desenvolvimento de lideranças	4
“Nossa equipe é pequena e muito unida”			
“Os times ficam bem heterogêneos, o que faz com que as coisas andem mais depressa e sejam mais criativas.”			
“Comissões estabelecidas em equipe, ex: se todos da equipe cumprirem algum objetivo, todos são recompensados, assim, todos se ajudam entre si.”			
“Quando uma conta entra, já é designada uma equipe e um social media que é responsável pelo trabalho.”		* Estipular metas para a equipe	1
“Sim, sempre.”	C2 - Uso da tomada participativa de decisões	* Envolver sua equipe em decisões que afetem a vida de todos	5
“Sim, com frequência, normalmente tomamos decisões que eles executam”			
“Achamos lógico que eles digam se é possível e se faz sentido o que propomos.”			
“Como disse anteriormente, a agência é uma agência de donos, todos podem fazer críticas e sugestões.”			
“As tomadas de decisões estratégicas que envolvem toda a organização são feitas em reuniões entre os sócios, onde discutimos opiniões de colaboradores de cada área.”			

APÊNDICE E – PAPEL DE FACILITADOR (página 2)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
“Sim, sempre.”	C3 - Administração de conflitos	* Administrar conflitos para que não haja queda do desempenho da equipe e organização	4
“Temos alguns momentos de conversa para tentarmos extrair conflitos.”			
“Tudo é resolvido bem na hora, nunca deixamos para depois para não perdermos o <i>timing</i> da coisa.”			
“Sim, uma das coisas que mais prezo na empresa é um clima organizacional alegre e agradável.”			

ANEXO F – PAPEL DE MENTOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
" Sim. Tentamos manter um nível de amizade e conversa elevado entre toda equipe para garantir o bem estar de todos"	C1- Compreensão de si mesmo e dos outros	* Ter inteligência emocional	4
" Na verdade nos dividimos nessa função, alguns da equipe diretora têm mais habilidade no tema que outros"			
"... Mantemos alguns no foco diretivo e outros com o foco de conhecer e escutar as pessoas."			
" Isso é interessante, mas tem que ser levada com muito cuidado para não atrapalhar o trabalho."			
" Aqui na agência fica muito fácil todo mundo se conhecer, aqui todos são muito unidos e muito família. "		* Ter consciência da sua personalidade e de seus funcionários, ter empatia	3
" Quando uma pessoa entra na empresa, ela se apresenta para toda equipe e a equipe também se apresenta para a pessoa."			
" Sim, gosto sempre de convidar meus sócios e equipe para almoçarmos juntos e fazemos <i>happy hour</i> após horário comercial."			
" Com isso a comunicação é constante e organizada além de trazer uma auto microgerência."	C2 - Comunicação eficaz	* Evitar falhas na comunicação	4
" Sim, buscamos esclarecer as falhas na comunicação."			
" Sim. Sempre que possível."			
" Sim, reitero que comunicação é fundamental dentro da organização, e a integração e alinhamento das áreas deve fazer parte da cultura da empresa."			
"Mas tentamos dar autonomia para que as coisas se resolvam porque os colaboradores precisam errar para entenderem como as coisas funcionam."		* Comunicar-se de forma que o interlocutor esteja familiarizado	2
" As vezes deixamos as coisas andarem um pouco sozinhas para entender como os colaboradores vão se resolver entre eles."			

ANEXO F – PAPEL DE MENTOR (página 2)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
" Programar costuma ser sempre desafiador."	C3- Desenvolvimento dos empregados	* Delegar tarefas desafiadoras para os colaboradores	4
" Sim, sempre com o apoio deles."			
" Sim. Sempre que possível damos desafio. Prezamos bons desafios. "			
" e tratamos de dar metas desafiadoras com o fim de desenvolver e possibilitar o crescimento e autorrealização de cada colaborador."			
" Utilizamos a política de pontos para isso. Existem premiações/titulações trimestrais e mensais baseadas no desempenho"		* Monitorar e acompanhar essas tarefas	4
"Claro, os colaboradores tem todo suporte da equipe e dos gestores, mas eles precisam se virar."			
" Para acompanhar as tarefas, deixamos claro que o gestor precisa acompanhar de perto para garantir que dê tempo de resolver eventuais problemas antes de dar algum pepino."			
" Através de aplicativos como Trello e whatsapp acompanho o trabalho da equipe."			
" Depois há uma conversa entre as partes para troca de percepções e feedback."		* Fornecer feedback	2
"... Eles recebem feedback sempre."			
" Sim, aplicamos avaliação de desempenho de quatro em quatro meses. A ideia é que a pessoa de autoavalie e avalie os gestores e a agência. "		* Aplicar avaliação de desempenho	2
" Sim, gosto de fazer apresentações com estatísticas de desempenho e reconhecer o que foi positivo e mostrar o que pode ser melhorado."			

APÊNDICE G – PAPEL DE INOVADOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
"Nosso planejamento é fragmentado para nos protegermos/aderirmos a isso."	C1 - Convivência da mudança	* Adaptar-se a mudanças inesperadas	4
"Temos que acompanhar o mundo ou pelos menos perceber o que está acontecendo"			
"...quem não está atualizado, está fora."			
"O ramo de comunicação é um ramo que muda muito rápido. Estamos acostumados com as mudanças rápidas."		* Apresenta-las a equipe e ajudar na adaptação	2
"A questão é comunicar e designar responsáveis para as tarefas para começarmos a fazer o trabalho."			
"Gosto de me reunir com todos para mostrar as possíveis consequências das mudanças, e provocar que todos pensem e busquem soluções a essas mudanças, e em consenso definir diretrizes de adaptação, mostrando que estou do lado de todos."	C2 - Pensamento criativo	* Buscar alternativas e soluções criativas para resolução de problemas	4
"Nós somos inventores natos! Sempre que possível, inventamos um jeito novo e mais agradável de resolver nossos problemas."			
"Sim."			
"Sim. Usamos a criatividade sempre que possível."			
"Sim, gosto muito de usar os processos ligados ao conceito de design thinking, e pensar totalmente fora da caixa para não só resolver os problemas, mas também aprender com eles."	C3 - Gestão da mudança	* Usar poder de persuasão	1
"...as nossas ações são voltadas ou para eficiência ou para o aumento das vendas, ambos são motivos pelos quais eles costumam se motivar."		* Buscar participação dos funcionários	1
"...a própria equipe sugere mudanças e temos facilidade de lidar com isso."			

ANEXO H – PAPEL DE NEGOCIADOR

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
"Sinto que tenho bastante voz e confiança de todos eles."	C1 - Construção e manutenção de uma base de poder	* Utilizar estratégias de influência	4
"Eles me escutam e confiam em tudo que eu falo"			
"Percebo minha capacidade de influência com as outras áreas. A área de planejamento precisa estar em contato com as outras áreas"			
"Mesmo dando liberdade e sendo flexível, sinto que meus colaboradores gostam das metas e diretrizes que estabeleço para direcioná-los."		* Uso do poder com moderação para que não seja empregado de maneira negativa	2
"Quando não estão seguros, levam seus pontos de insegurança contribuindo ainda mais para o crescimento do que estivermos discutindo."			
"nos ajudamos muito e colaboramos muito com o trabalho do outro, o que é muito bom porque o trabalho só enriquece."	C2 - Negociação de acordos e compromissos	* Diálogo para negociar possíveis divergências	1
"Sim, quando entramos em discordância, nós levantamos os pontos bons e ruins de cada ideia e tentamos, sempre que possível, juntá-las para ter a melhor situação viável."			
"Sim, normalmente conversamos sobre nossos pontos de vista."	C2 - Negociação de acordos e compromissos	* Levar em consideração diferentes pontos de vista	3
"Aqui tudo é discutido e entramos em um consenso."			
"Sim, gosto de ouvir todos e anotar os argumentos de cada, mostrar meus pontos de vista e analisar em conjunto qual está mais próximo aos objetivos."			

ANEXO H – PAPEL DE NEGOCIADOR (página 2)

VERBALIZAÇÕES	TEMAS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
“Sim, tudo é negociado aqui. Tanto prazo, folga, problema pessoal, trabalho que não está totalmente definido.”	C2 - Negociação de acordos e compromissos	* Ter abertura de ambas as partes e objetivo mútuo	1
“Normalmente preparo uma apresentação em slides contando uma história motivadora do surgimento da ideia”	C3 - Apresentação de ideias	* Elaborar apresentações	3
“Fazemos uma apresentação, explicamos ponto por ponto, discutimos, etc.”			
“Gosto de agendar uma reunião, mandar uma pauta por email, e elaborar uma apresentação objetiva e autoexplicativa.”		* Antecipar-se a possíveis questionamentos	2
“Por fim, peço a opinião individual de cada pessoa em como contribuir e melhorar com a ideia”			
“Temos um cuidado em passar a informação da maneira correta e motivar a galera a fazer o trabalho.”			



APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA E GESTOR

PREZADO GESTOR,

O QUESTIONÁRIO A SEGUIR TEM POR OBJETIVO COLETAR INFORMAÇÕES PESSOAIS E SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO. TRATA-SE DE ESTUDO PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO UNICEUB NO PRIMEIRO SEMESTRE DO ANO DE 2015.

IMPORTANTE: AS INFORMAÇÕES PRESTADAS POR VOCÊ SÃO SIGILOSAS E SERÃO ANALISADAS EM CONJUNTO COM AS INFORMAÇÕES FORNECIDAS POR OUTRAS PESSOAS.

SOBRE O GESTOR:

NOME	
IDADE	
SEXO	
FORMAÇÃO	
CARGO	

SOBRE A EMPRESA:

NOME:			
TEMPO DE FUNDAÇÃO:			
SEGUIMENTO:			
PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS:			
MOMENTO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA:	() INICIAL	() CRESCIMENTO	() MATURIDADE

Grata,
Ana Carolina Rosignoli S. Pereira



APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA – ENTREVISTA

PREZADO GESTOR,

OBJETIVO COLETAR INFORMAÇÕES SOBRE COMO VOCÊ PERCEBE O SEU DESENVOLVIMENTO EM COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA. TRATA-SE DE ESTUDO PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO UNICEUB NO PRIMEIRO SEMESTRE DO ANO DE 2015.

IMPORTANTE: AS INFORMAÇÕES PRESTADAS POR VOCÊ SÃO SIGILOSAS E SERÃO ANALISADAS EM CONJUNTO COM AS INFORMAÇÕES FORNECIDAS POR OUTRAS PESSOAS.

1. **Como você formula os objetivos estratégicos da empresa e como eles são comunicados aos demais colaboradores? (nível estratégico, tático e operacional).**

R:

2. **O que você leva em consideração no momento de definir as metas estratégicas do setor/empresa?**

R:

3. **Quais funções da gestão você utiliza para alcançar os objetivos e metas estabelecidos?**

R:

4. **De que forma você faz a gestão do tempo durante seu horário de trabalho?**

R:

5. **Quais incentivos oferecidos aos colaboradores para motivá-los?**

R:

6. **Como as tarefas são organizadas no seu setor/empresa?**

R:

7. **Quais práticas você desenvolve para aliviar estresse no trabalho?**

R:

8. **De que forma você faz o acompanhamento dos projetos executados pela sua empresa? Você utiliza alguma ferramenta de gerenciamento de projetos?**

R:

9. **De que forma você acompanha o trabalho realizado pela sua equipe?**

R:

10. Como você gerencia as diferentes unidades de sua empresa? Há sinergia entre elas?

R:

11. Quais aspectos da sua comunicação você considera fortalezas para argumentação junto à equipe de trabalho?

R:

12. Como você administra a quantidade de informações e dados que você recebe de seus colaboradores?

R:

13. Você tem uma ordem de prioridade entre os processos de sua empresa? Como lida com os menos prioritários?

R:

14. De que forma você estimula a formação de equipes na sua empresa?

R:

15. Você envolve seus colaboradores em momentos de tomada de decisão que repercutem na organização como um todo?

R:

16. Você busca administrar eventuais conflitos ocorrentes entre seus colaboradores?

R:

17. Você busca se conhecer e conhecer as pessoas da sua equipe?

R:

18. Você interfere positivamente para que a comunicação no ambiente de trabalho seja efetiva?

R:

19. Você delega tarefas desafiadoras a fim de motivar seus colaboradores? De que forma você acompanha o cumprimento das tarefas?

R:

20. Você aplica avaliação de desempenho em seus colaboradores? Eles recebem *feedbacks*?

R:

21. De que formas você lida com as mudanças de cenários internos e externos? Você ajuda seus colaboradores a se adaptarem a essas mudanças?

R:

22. Você usa sua criatividade para solucionar eventuais problemas na sua empresa?

R:

23. Você tem problemas de resistência a mudanças pelos seus colaboradores? De que forma você os incentiva a contribuir com as mudanças propostas?

R:

24. Como você percebe a sua capacidade de influência junto aos seus colaboradores?

R:

25. Você tende a negociar com seus colaboradores a fim de entrarem em um consenso sobre diferentes pontos de vista?

R:

26. De que forma você se prepara para apresentar uma nova ideia para seus colaboradores?

R:

Grata,

Ana Carolina Rosignoli S. Pereira